

Предложенная нами модель реализации государственной политики и механизма реализации стратегии развития систем газоснабжения и газораспределения на региональном уровне позволит рационально использовать газовый ресурс региона, повысить уровень жизни населения, улучшить экологическую, социально-экономическую и политическую ситуацию в стране.

1.Дудолад А.С. Экономический ресурс энергетики города // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.75. – К.: Техніка, 2007. – С.228-240.

2.Паливно-енергетичний комплекс України на порозі третього тисячоліття / За ред. А.К.Шидловського, М.П.Ковалка. – К.: УЕЗ, 2001. – 400 с.

3.Рівень і якість життя населення / В.С.Пономаренко, О.С.Кравцов, М.О.Кизим та ін. – Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2004. – 272 с.

4.Седак В.С., Дудолад А.С., Слатова О.Н., Кротокова Е.С. Применение новых технологий по восстановлению изношенных стальных газопроводов // Матеріали І Міжнарод. наук.-практ. семінару «Методи підвищення ресурсу міських інженерних інфраструктур»: Науковий вісник будівництва. Вип. 26. – Харків: ХДТУБА, 2004. – С.17-21.

5.Сідак В.С., Дудолад О.С. Комплексні підходи до керування надійністю систем газопостачання. – Харків, 2006. – 248 с.

6.Рубан Р., Рубан А. Інвестиційні проекти в нафтогазовидобування України: огляд учасників, проблеми і шляхи реалізації // Економіка України. – 2001. – №10. – С.4-6.

7.Турнебіз А. Як здолати проблему неплатежів // Економіст. – 1999. – №6. – С.18-20.

8.Шуліко В. Транзит нафти через територію України // Економіст. – 1999. – №6. – С.7-9.

9.Письмак В.П. Региональные аспекты специального режима инвестирования: теория, практика, проблемы и решения. – Донецк: Донеччина, 2000. – 256 с.

10.Письмак В.П. Формирование ресурсов социально-экономических моделей в условиях глобализации экономики // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: Сб. науч. трудов. – Донецк: ДонНУ, 2001. – 600 с.

11.Плотников А.В. Проблемы развития постсоциалистических стран. – К.: Укринформсервис, 1996. – 24 с.

12.Дудолад А.С., Седак В.С. Комплексный подход к развитию, повышению безопасности и эффективности системы газоснабжения г.Харькова // Матеріали Всеукр. науч.-практ. конф. «Проблемы реализации реформирования стратегии жилищно-коммунального хозяйства». – Харьков: ХГАГХ, 2003. – С.90-96.

Получено 26.06.2007

УДК 332.8

Г.В.БІЛЯЄВА

Харківська національна академія міського господарства

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ЖИТЛОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Досліджуються проблеми та результати реформування житлового господарства в умовах ринкової економіки. Обґрунтовується процес розробки стратегічних карт розвитку господарської діяльності житлових організацій як засіб впровадження нової методи-

ки – збалансованої системи показників ефективності.

Метою реформування житлового господарства є покращення стану галузі шляхом проведення радикальних новаторських заходів, спрямованих на забезпечення максимально ефективної організації та управління діяльністю житлових організацій.

Цілі та напрямки, заходи та методи реформування житлово-комунального господарства знайшли своє відображення у багатьох нормативно-законодавчих актах та науково-дослідних працях таких вітчизняних вчених як: В.Ф.Бервецький, А.А.Дронь, Т.М.Качала, Ю.М.Манцевич, В.П.Ніколаєв, Г.І.Онищук, В.П.Полуянов, Л.М.Шутенко [2-4, 6, 9, 10, 12]. Актуальні проблеми пошуку перспективних підходів функціонування зарубіжних компаній, у тому числі державного та некомерційного секторів економіки, що є притаманним і для житлової сфери, досить ґрунтовно розкриті в працях Р.Каплана, Д.Нортон, П.Нівена, Х.Рамперсада [5, 7, 8, 11] та ін.

Одним з головних документів, де викладено програму реформування житлово-комунальної галузі, став Закон України «Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки», прийнятий Верховною Радою України 24.06.2004 р. У цьому Законі були сформульовані стратегічні напрями та заходи реформування, які набрали чинності до виконання вже майже три роки тому (з моменту публікації Закону) [1].

Сьогодні Міністерство з питань житлово-комунального господарства України висвітлює в засобах масової інформації стан реалізації вищезгаданої Загальнодержавної програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки [13].

Нажаль, наявні дані не є свідченням позитивного та прогресивного процесу реформування. Підприємства галузі не тільки не стали ефективно працювати, виконуючи свою місію та отримуючи прибутки (тобто позитивні результати діяльності), а навпаки, за 2006 р. отримали збитки в сумі 1601,2 млн. грн., що на 740,1 млн. грн., або у 1,9 рази більше, ніж за цей же період 2005 р. Найбільш значні збитки зазнали Харківська область – 201,0 млн. грн., Дніпропетровська – 170,6 млн. грн., Донецька – 158,6 млн. грн., Луганська – 116,3 млн. грн. та м.Київ – 462,0 млн. грн.

Наслідками неефективної управлінсько-організаційної діяльності, неналежного фінансування, недосконалої тарифної політики стали значне погіршення технічного стану комунальної інфраструктури, швидко старіючий житловий фонд, критичний рівень зношеності ліфтового парку в багатоповерхових будинках, некерованість та неконт-

рольованість процесів руйнування централізованих систем тепло-, водозабезпечення населених пунктів. Понад 70% багатоквартирних будинків побудовано до 70-х років минулого століття, серед яких 41 тисяча ветхі та аварійні. У ветхому та аварійному стані перебувають майже 38% водопровідних, 32% каналізаційних і 13% теплових мереж. В окремих містах втрачають понад половину поданої в мережу питної води. 24% котлів опалення експлуатуються понад 20 років, із них значна кількість є застарілими та малоефективними з коефіцієнтом корисної дії нижче 82%.

У житловому господарстві не створено необхідного рівня конкуренції на ринку послуг з утримання житлових будинків. У переважній більшості населених пунктів зберігається монополія комунальних житлово-експлуатаційних контор. Населення не має можливості обирати серед виконавців зазначених послуг найкращого через відсутність на ринку конкурентних пропозицій. Кількість приватних підприємств у 2005 р. становила 358 одиниць і утримували вони лише 14% житла, що за ринковими законами є явно недостатнім. Ринкова конкурентоспроможна пропозиція послуг у житловому господарстві має означати створення такої системи функціонування та управління, яка була б максимально прозора для мешканців житлового фонду, тобто споживачі послуг мають знати, на що витрачають їхні гроші й скільки коштів треба для ефективного утримання та управління майном.

Важливе місце займає структура квартплати, в якій від 40 до 60% займають енергоресурси. Для порівняння, на Заході ці витрати сягають лише 12%, решта припадає на квартплату. Саме це також унеможливає якісне утримання житла і надійність комунальних послуг.

Кризове становище підкреслює ще той факт, що у більшості регіонів відсутній системний підхід до реформування галузі. З 27 регіонів тільки у 15 затверджено програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства. Не затверджено регіональні програми Верховною Радою АР Крим, сесіями обласних та міських рад у Дніпропетровській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Луганській, Львівській, Харківській, Херсонській та Черкаській областях, містах Києві та Севастополі [13].

Наведені статистичні дані підкреслюють занадто низькі темпи, неефективні та недосконалі методи реформування, головними причинами яких є відсутність системності та збалансованості процесів господарської діяльності. Це, без сумніву, суперечить ринковим методам функціонування та розвитку житлової галузі. І саме тому особливої актуальності сьогодні набувають методи реформування функціональної діяльності організацій житлового господарства, засновані на прин-

цях системності, збалансованості та динамічного розвитку відповідно до ринкової кон'юнктури. Таким новим методом реформування діяльності житлових організацій може стати запропонована нами збалансована система показників ефективності, яка створює радикально новий механізм функціонування, управління та оцінки діяльності.

Збалансована система показників ефективності – це інтегрована структура для дослідження та реалізації стратегії підприємства шляхом використання взаємопов'язаних показників ефективності за чотирма збалансованими перспективами: фінансами, клієнтами, внутрішніми організаційними процесами та навчанням і розвитком персоналу [14]. При цьому слід підкреслити особливості діяльності житлових організацій, яка полягає в тому, що клієнтами виступають не тільки суб'єкти обслуговування, тобто мешканці житлових будинків, а й об'єкти утримання та обслуговування, які представлені житловим фондом.

Методика функціонування житлових організацій, побудована на принципах збалансованої системи показників, стає системою стратегічного менеджменту, механізмом оцінювання та інструментом розповсюдження інформації. Отже, збалансована система показників систематизує процеси управління, функціонування та оцінки завдяки тому, що сприяє процесу приведення бюджету організації (тобто фінансових ресурсів) у відповідність до стратегії шляхом збалансованого розподілу та використання ресурсів.

Збалансована система показників – це метод, який базується на певній, розробленій для конкретної організації системі показників, поєднаних між собою причинно-наслідковими зв'язками. Ці причинно-наслідкові зв'язки створюють структуру цієї збалансованої методики, розкривають та обґрунтовують логіку та взаємозалежність цілей, показників та процесів функціонування організації.

Але, як зазначалося, збалансована система показників також виконує роль інструмента розповсюдження інформації. Інформація у сьогоdnішній час, час становлення ринкових відносин, час постіндустріального або інформаційного етапу розвитку суспільства, значить дуже багато для всіх підприємств будь-яких галузей народного господарства. Житлове господарство також не є виключенням у даному випадку, навпаки, для цієї соціально важливої і необхідної галузі розповсюдження, обмін інформацією та її доступність мають виняткове значення.

Інформаційна доступність є передумовою для розуміння, усвідомлення та ефективного виконання працівниками житлових організацій своїх функціональних і професійних обов'язків, але інформаційно обі-

знаними мають бути і споживачі житлово-експлуатаційних та ремонтних послуг. Це обумовлено тим, що мешканці житлових будинків також повинні знати свої права та обов'язки, розуміти плани діяльності, реформування та розвитку житлових організацій.

Отже, наведене обґрунтування важливості та необхідності інформаційної доступності дає підстави для висновку, що керівництву житлових організацій доцільно було б формулювати чіткі, зрозумілі та, врешті-решт, досяжні для своїх працівників цілі, показники та очікувані (заплановані) результати діяльності, поєднані низкою причинно-наслідкових зв'язків, представлених у стратегічній карті реалізації місії житлової організації та перспективного розвитку.

Стратегічна карта організації – це той документ, який має відповідати місії існування, призначенню житлових організацій, тобто діяльності, спрямованій на найефективніше утримання об'єктів житлового фонду та обслуговування його мешканців.

Стратегічна карта збалансованої системи показників має допомогти працівникам житлових організацій зрозуміти особливості нового методу функціонування та підкреслити унікальність аналізу та дослідження діяльності за чотирма головними критеріями: фінансами, суб'єктами та об'єктами обслуговування, внутрішніми організаційними процесами та процесами навчання і розвитку персоналу. Відповідно до запропонованого розподілу на чотири складові у стратегічній карті обов'язково повинні бути сформовані відповідні до кожного критерію стратегічні цілі, показники, а також причинно-наслідкові відносини.

Таким чином, стратегічна карта розвитку підприємства та реалізації його місії є необхідним засобом, інструментом нового підходу – збалансованої системи показників, а також своєрідним орієнтиром діяльності, який відображає загальні пріоритети та принципи господарської діяльності організації. Стратегічну карту діяльності організацій житлового господарства можна представити, як показано на рис.1.

Збалансована система показників створює для житлової організації спрямованість причинно-наслідкових зв'язків, які можна представити наступним чином:

1) фундаментом діяльності, основою успіху функціонування житлових організацій є складова навчання і розвитку кадрів, оскільки підготовленість та кваліфікація, мотивація та досвід кадрів є нічим незамінними факторами покращення та розвитку діяльності. Житловим організаціям доцільно планувати та виділяти (інвестувати) фінансові ресурси на створення систем навчання, мотивації та покращення умов праці, і цим має керувати та контролювати окрема структура управ-

ління кадрами, яка постійно повинна проводити аналіз роботи працівників та формувати інформаційно-аналітичну систему;

2) підготовлені та мотивовані кадри житлових організацій зможуть сприяти покращенню процесів планування, управління, розподілу та використання ресурсів, що, в свою чергу, сприятиме удосконаленню процесів утримання об'єктів житлового фонду шляхом санітарно-технічного обслуговування та виконання робіт з обслуговування мешканців. А наслідком цього має бути зменшення кількості аварій, підвищення оперативності та якості виконання заяв мешканців житлових будинків;

3) складові навчання та розвитку персоналу та внутрішніх процесів є головними елементами, які створюють гарантії надійності та стійкості функціонування життєзабезпечуючих систем житлової сфери, а також розвитку цивілізованих правових відносин на договірній основі між споживачами та виробниками (постачальниками) послуг. Тому для організацій житлового господарства досягнення цілей клієнтської складової означає виконання обов'язків перед суб'єктами обслуговування (мешканцями) та належне утримання об'єктів житлового фонду;

4) якщо житлова організація має висококваліфіковані кадри, раціонально організовані та збалансовані внутрішні процеси, ефективне обслуговування суб'єктів та об'єктів житлового фонду, то цілком можливо зробити припущення, що ця житлова організація повинна отримувати фінансові можливості для виконання необхідного обсягу послуг та набувати необхідного рівня рентабельності. Отже, цілком логічно, що житлові організації будуть отримувати прибутки при системному та збалансованому господарюванні.

Збалансована система показників, відображена на стратегічній карті (рис.1), цілком охоплює житлову організацію, а вищезазначена спрямованість причинно-наслідкових зв'язків створює певне логічно-послідовне коло взаємопов'язаних критеріїв (рис.2).

Таке логічно-послідовне коло взаємопов'язаних критеріїв збалансованої системи показників житлової організації ще раз підкреслює важливість причинно-наслідкових зв'язків у процесах функціонування та управління, а це означає необхідність введення принципово нової збалансованої системи показників житловими організаціями.

Керівництво житлової організації, створюючи свою власну унікальну збалансовану систему показників ефективності для реалізації визначеної стратегії, повинно не тільки само чітко усвідомлювати цей план розвитку, але і довести його до всіх працівників у доступній простій формі з метою налагодження механізму зворотного зв'язку зі сво-



Рис.1 – Стратегічна карта збалансованої системи показників діяльності організацій житлового господарства

їми підлеглими, які набагато частіше спілкуються з мешканцями та краще знають найгостріші проблеми, ніж керівництво. Таким імовірно можливим простим і зрозумілим шляхом доведення інформації є побудована стратегічна карта збалансованої системи показників для конкретної житлової організації. Але для ще більш глибокого проникнення важливістю пропонованого методу реформування можна зробити також у доступній табличній формі SWOT-аналіз збалансованої системи показників діяльності організацій житлового господарства, який дозволить стисло визначити найголовніші сильні та слабкі сторони даної системи, представити існуючі можливості та загрози використання цього методу. SWOT-аналіз збалансованої системи показників діяльності організацій житлового господарства показано на рис.3.

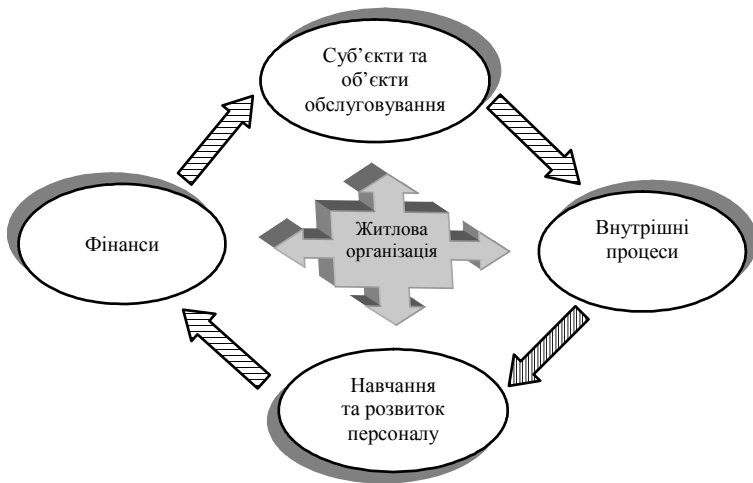


Рис 2 – Логічно-послідовне коло взаємопов'язаних критеріїв збалансованої системи показників житлової організації

SWOT-аналіз збалансованої системи показників діяльності підкреслює ефективність та доступність, системність та послідовність дій та заходів, на які необхідно звертати увагу організаціям житлового господарства, на які можливості та загрози слід очікувати. Але найсуттєвішим досягненням пропонованої нами методики, що відрізняє її від інших традиційних підходів до реформування, є ключовий принцип збалансованості господарської діяльності в ринкових умовах функціонування.

У пропонованій методиці принцип збалансованості є ключовим та найважливішим через те, що невідповідність або порушення викорис-

Складові аналізу Критерії системи	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Фінанси	Отримання прибутку та підвищення рівня рентабельності	Прибуток не повинен стати головною метою існування житлової організації	Позбавлення збитковості та отримання фінансових можливостей для прогресивного розвитку з метою повноцінного виконання своєї місії	Існує загроза існування збалансованої системи при відсутності необхідних: 1) зовнішніх умов функціонування:
Суб'єкти та об'єкти обслуговування	Стабілізація та покращення процесів обслуговування мешканців (суб'єктів) та об'єктів житлового фонду та прилеглої території	Обслуговування буде дійсно ефективним за умови існування механізму зворотнього зв'язку та інформаційної доступності	Побудова механізму взаємоповаги та взаємовідповідальності між постачальниками та споживачами послуг на основі договірних відносин	- правових, - політичних, - економічних, - соціальних;
Внутрішні процеси	Рационалізація та вдосконалення внутрішніх організаційно-функціональних процесів діяльності, збалансованість у розподілі та використанні ресурсів	Рационалізація внутрішніх процесів відбудеться тільки в тому випадку, коли всі вони будуть поєднані між собою збалансованими причинно-наслідковими зв'язками	Покращення технічного стану житлового фонду та санітарного утримання прибудинкової території, зменшення кількості недоремонтів та аварій	2) внутрішніх умов функціонування: - збереження командно-адміністративного підходу до функціонування замість ринкових принципів, механізмів та відносин у господарській діяльності;
Навчання та розвиток персоналу	Питання створення професійного висококваліфікованого та досвідченого персоналу житлової організації займає одне з найголовніших місць у стратегії функціонування та розвитку	Керівництво житлових організацій має розуміти, що кадри просто так не виникають, їх треба готувати, а значить виділяти на це необхідні фінанси	Підготовлення мотивованих, відповідальних, перспективних кадрів, зацікавлених своєю роботою	- відсутність підтримки керівництвом житлових організацій проведення новаторських кроків реформування галузі, в т.ч. введення нової методики функціонування

Рис.3 – SWOT-аналіз збалансованої системи показників діяльності організацій житлового господарства

тання тих чи інших ресурсів житловими організаціями призводить до значних матеріальних, фінансових, кадрових втрат. Саме тому цей принцип керівники житлових організацій мають взяти за основу процесів планування, менеджменту, тарифоутворення, фінансування та соціального забезпечення для найефективнішого виконання своєї мети існування – забезпечення стабільного виконання санітарно-технічних норм експлуатації об'єктів житлового фонду та прилеглої території, а також якісного та своєчасного обслуговування мешканців.

Розроблена за цим принципом і на базі відповідної збалансованої методики функціонування стратегічна карта розвитку дозволяє житловим організаціям оперативніше та якісніше реалізовувати свою соціально необхідну місію.

1. Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки: Закон України №1869-IV від 24.06.2004р.

2. Беревецкий В.Ф., Николаев В.П. Проектный подход до управления программой реформування і розвитку житлово-комунального господарства // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.52. – К.: Техніка, 2003. – С.35-40.

3. Дронь А.А. Рынок жилья в Украине: формирование, специфика та перспективы развития: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.10.01 / Київ. ун-т ім. Шевченка. – К., 1997. – 17 с.

4. Качала Т.М. Региональный развитие житлово-комунального господарства Украины. – Черкаси: ЧІПІ, 2001. – 326 с.

5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес“, 2003. – 320 с.

6. Манцевич Ю.М. Житло: проблеми та перспективи. – К.: Профі, 2004. – 360 с.

7. Нивен П. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

8. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.

9. Онищук Г.І. Проблемы развития мѣського комплекса Украины: теория і практика. – К.: Науковий світ, 2002. – 506 с.

10. Полуянов В.П. Теория и практика реформирования предприятий в коммунальном хозяйстве (методологический аспект). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – 244 с.

11. Рамперсад Х. Универсальная система показателей. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

12. Шутенко Л.Н. Технологические основы формирования и оптимизации жизненного цикла городского жилого фонда (теория, практика, перспективы). – Харьков: Майдан, 2002. – 1054 с.

13. Міністерство з питань житлово-комунального господарства України // www.minbud.gov.ua.

Отримано 01.06.2007